

**PROFILUL ȘI MATRICEA CONSILIULUI DE ADMINISTRATIE  
AL  
SOCIETĂȚII ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE GIURGIU S.A.**

**Actionar unic : Consiliul Local al Municipiului Giurgiu**

**Scopul prezentului :**

Prezentarea criteriilor este efectuată în detaliu, pentru a permite candidaților să evalueze dacă îndeplinesc criteriile în vederea întocmirii dosarului de candidatură.

Criteriile specifice candidaților vin în completarea atribuțiilor generale ale Consiliului prevăzute în profilul consiliului.

Profilul candidatului este alcătuit din două componente:

- descrierea rolului acestuia, derivat din cerințele contextuale ale societății ;
- definirea unei combinații specifice fiecărui candidat, formată dintr-un set de criterii derivate din matricea profilului consiliului.

La stabilirea rolului candidatului se au în vedere, dar fără a se limita la acestea, următoarele:

- contextul organizațional;

- obiectivele și rezultatele așteptate de la societate, astfel cum derivă din scrisoarea de așteptări;
- strategia întreprinderii publice și elementele-cheie cerute consiliului pentru asigurarea unei activități de succes a întreprinderii publice;
- atribuțiile consiliului (prevăzute în cadrul Profilului Consiliului);

#### Definiii:

- **candidat** – persoana fizică ce și-a prezentat candidatura pe cont propriu sau a fost propusă de o persoană juridică și este parte din lista lungă sau lista scurtă;
- **candidat la reînnoirea mandatului** – membru al consiliului de administrație în funcție în sensul prevederilor art. 8 alin. (1) și art. 29 alin. (14) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, denumită în continuare ordonanța de urgență, selectat conform ordonanței de urgență, care a îndeplinit deja un mandat și care este luat în considerare de către autoritatea publică tutelară sau, după caz, adunarea generală a acționarilor, pentru reînnoirea statutului de membru în consiliul de administrație;
- **competența consiliului** – totalitatea cunoștințelor profesionale, experienței și abilităților necesare îndeplinirii, în condiții de eficiență, a obligațiilor prevăzute de lege, actul constitutiv, principiile și recomandările de guvernare corporativă;
- **cerințe contextuale** – starea economică, financiară, de guvernare corporativă, contextual legislativ și poziția strategică în care se află întreprinderea publică la momentul la care se realizează evaluarea/selecția membrilor consiliului de administrație;
- **comisia de selecție** – comisia constituită la nivelul autorității publice tutelare care realizează, după caz, următoarele:
  - a) procedura de selecție și întocmirea listei scurte;
  - b) propunerile autorității publice tutelare de numire a administratorilor din lista scurtă, în cazul regiilor autonome;
  - c) recomandările autorității publice tutelare în vederea formulării de către aceasta a propunerilor de numire a administratorilor de către adunarea generală a acționarilor, în cazul societăților;
  - d) evaluarea administratorilor în funcție, în cazul solicitării reînnoirii mandatului și întocmește raportul pentru numirile finale;
- **competența membrilor consiliului** – combinație de cunoștințe profesionale, abilități, experiențe și comportamente necesare ducerii la îndeplinire, în condiții de eficiență, a obligațiilor prevăzute în sarcina unui membru al consiliului/directoratului, potrivit legii, actului constitutive și contractului de mandat;
- **componenta inițială a planului de selecție** – document de lucru care se întocmește la începutul perioadei de selecție și cuprinde, fără a se limita la acestea, aspectele-cheie ale procedurii de selecție, identificând data de început a procedurii de selecție, documentele ce trebuie depuse, cerințele cu privire la expertul independent, în cazul în care se decide contractarea sa, data finalizării planului de selecție în integralitatea sa și alte elemente care se pot cunoaște până la numirea administratorilor;
- **componenta integrală a planului de selecție** – document de lucru care conține, dar fără a se limita la aceasta, elementele din componenta inițială a planului de selecție, completate cu alte elemente necesare acestuia între data declanșării procedurii de selecție și data semnării contractului de mandat, inclusiv propunerea de desemnare a candidaților selectați pentru poziția de membru în consiliul de administrație;
- **consiliul** – definește atât consiliul de administrație potrivit sistemului unitar,;
- **criterii de evaluare** – grupuri de competențe, trăsături și alte condiții necesare, derivate din matricea profilului consiliului sau a fiecărui membru, în raport cu care

candidații sunt evaluați individual și ca organ colegial, în procedura de selecție, pentru ocuparea de poziții în consiliu;

- **evaluarea activității membrilor consiliului care solicită reînnoirea mandatului** – aprecierea sistematică, riguroasă, transparentă și de bune practici a membrilor consiliului care solicită reînnoirea mandatului înfăptuită de către comisia de selecție;

- **lista lungă de candidați** – lista cu toți candidații care au trimis în termenul prevăzut de prezentele norme dosarul de candidatură complet;

- **matricea consiliului** – tabel care cuprinde competențele măsurabile, trăsăturile și condițiile care trebuie îndeplinite în mod ideal de membrii consiliului, individual și colectiv, împreună cu aptitudinile, cunoștințele, experiența și alte atribute ale membrilor în funcție, precum și ale potențialilor candidați;

- **matricea profilului candidatului** – tabel care trebuie să se încadreze în matricea consiliului, în cazul în care toți membrii în funcție ai consiliului sunt și candidați pentru o configurație viitoare a acestuia. În cazul în care doar o parte din membrii consiliului trebuie selectați, și nu toți, atunci matricea profilului candidatului conține un set mai restrâns de criterii, cerințe sau elemente din matricea consiliului, a căror îndeplinire ar asigura complementaritatea cu profilul membrilor în funcție ai consiliului;

- **planul de selecție** – document de lucru prin care se stabilește calendarul procedurii de selecție de la data inițierii procedurii de selecție până la data numirii persoanelor desemnate pentru funcțiile de administratori, structurat pe două componente: componenta inițială, care se întocmește în termen de 10 zile de la data declanșării procedurii și componentă integrală, care se întocmește după constituirea comisiei de selecție, selectarea expertului independent sau începerea procedurii selecției de către comitetul de nominalizare și remunerare din cadrul consiliului, după caz;

- **profilul candidatului pentru funcția de administrator** – descrierea rolului pe care candidatul trebuie să-l îndeplinească, pe baza cerințelor contextuale specifice rolului, precum și competențele tehnice și atributele comportamentale, experiența și specificul pe care acesta trebuie să le demonstreze, în conformitate cu misiunea, obiectivele și țintele întreprinderii publice, precum și cu etapa de dezvoltare a acesteia. La întocmirea profilului se menționează, pe de o parte, criteriile și nivelurile de calificare obligatorii, pe de altă parte criteriile și nivelurile de calificare opționale, atât la nivel individual, cât și la nivelul colectiv al întregului consiliu, sub formă de praguri minime de competență;

- **profilul consiliului** – o identificare a capacităților, trăsăturilor și cerințelor pe care consiliul trebuie să le dețină la nivel colectiv, având în vedere contextul organizațional, misiunea, așteptările exprimate în scrisoarea de așteptări și elementele de strategie organizațională existente sau ce trebuie dezvoltate. Profilul conține și matricea consiliului de administrație, care conferă o expresie a acestor capacități pe care consiliul trebuie să le posede la nivel colectiv, printr-un set de competențe, abilități, alte condiții eliminatorii, ce trebuie îndeplinite individual și colectiv de membrii consiliului;

- **procedura de selecție** – cuprinde procedura de selecție prealabilă și procedura de selecție finală;

- **procedura de selecție prealabilă** – parcursul alcătuit din totalitatea etapelor cuprinse între decizia de declanșare a procedurii de selecției și întocmirea listei scurte;

- **procedura de selecție finală** – parcursul alcătuit din totalitatea etapelor de selecție pentru evaluarea candidaților din lista scurtă în vederea numirii și încheierii contractului de mandat;

- **raport de activitate la reînnoirea mandatului** – document întocmit de fiecare membru al consiliului care solicită reînnoirea mandatului și care cuprinde sintetic cel puțin: realizările relevante ale întreprinderii publice pe perioada mandatului, obținute ca urmare a deciziilor luate, precum și modul de îndeplinire a obiectivelor și criteriilor de performanță, contribuția la realizarea obiectivelor întreprinderii publice prin participarea în comisii, comitete constituite la nivelul consiliului de administrație;

- **raportul de evaluare a membrilor consiliului/a consiliului** – document întocmit de autoritatea publică tutelară pentru fiecare membru sau pentru tot consiliul, după caz,

care solicită reînnoirea mandatului și care cuprinde sintetic cel puțin modul de îndeplinire a obiectivelor și criteriilor de performanță cuprinse în contractul de mandat, matricea profilului candidatului sau matricea consiliului, după caz;

- **raportul privind numirile finale** – documentul final prin care se prezintă un rezumat al profilului fiecărui candidat aflat în lista scurtă, în urma verificării referințelor și a istoricului profesional al candidatului și prin care se explică motivarea evaluării specifice pentru fiecare candidat, pe baza punctajelor obținute de acesta vizavi de criteriile de evaluare, inclusiv pe baza declarației de intenție a acestuia. Raportul conține propunerea de numire a membrilor consiliului de către acționarii minoritari sau de Ministerul Finanțelor Publice, după caz, precum și o analiză a gradului în care consiliul va avea în mod colectiv capacitatea identificată ca fiind necesară, precum și existența unor combinații de candidați nominalizați care ar duce la capacități mai scăzute decât pragul minim identificat ca fiind necesar;

- **structura de guvernare corporativă** – compartimentul, serviciul, direcția, organizate în cadrul fiecărei autorități publice tutelare, conform art. III din Legea nr. 111/2016 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, care exercită atribuțiile și competențele prevăzute la art. 3 din ordonanța de urgență, întocmirea mandatelor în vederea prezentării acestora de către reprezentanții statului în adunarea generală a acționarilor, precum și alte atribuții și competențe conform prevederilor legale și bunelor practici privind guvernarea corporativă, asigurând interfața dintre autoritatea publică tutelară și adunarea generală a acționarilor.

## 1. Context organizational

**A. Administratia Zonei Libere Giurgiu S.A.** (denumita in continuare si societatea) – s-a înființat prin Hotărârea Guvernului României nr. 788/1996, în scopul promovării schimburilor internaționale și al atragerii de capital străin pentru introducerea tehnologiilor noi, precum și pentru sporirea posibilităților de folosire a resurselor economiei naționale, atât amplasamentul cât și existența unor utilizatori preponderent cu activitate industrială conferindu-i un specific deosebit. Zona Libera Giurgiu se întinde pe o suprafață de 160,54 ha, teren aflat în proprietatea Consiliului Județean Giurgiu, administrat de Consiliul Local al Municipiului Giurgiu.

Societatea Administratia Zonei Libere Giurgiu S.A. este persoană juridică română, organizată în societate pe acțiuni, cu acționar unic Consiliul Local al Municipiului Giurgiu.

**B. Activitatea Administratiei Zonei Libere Giurgiu S.A.** se desfășoară potrivit legii nr. 84/1992 (modificată și completată), HG nr. 788/1996 (modificată și completată) și respectarea Legii nr. 31/1990 (modificată și completată), Ordonanța nr. 54/2006 (modificată și completată), H.G. nr. 1669/2004 (modificată și completată), Ordonanța nr. 109/2011, Ordinul 1431/2002 (modificat și completat).

Legea nr. 84 din 21 iulie 1992 privind regimul zonelor libere statuează cadrul juridic pentru înființarea zonelor libere și desfășurarea de activități în cadrul acestora. Zonelor libere fac parte integrantă din teritoriul statului român și li se aplică legislația națională.

Conform prevederilor Legii nr. 84/1992 privind regimul zonelor libere (cu modificările și completările ulterioare) și a Hotărârii Guvernului nr. 788/1996 privind înființarea Zonei Libere Giurgiu (cu modificările și completările ulterioare), societatea are ca obiect principal de activitate administrarea și exploatarea suprafeței declarată zonă liberă (închirierea și subînchirierea bunurilor imobiliare proprii sau închiriate), precum și activități de prestări servicii.

Societatea poate desfășura în afara obiectului principal de activitate și alte activități prevăzute de Legea nr. 84/1992, cu modificările și completările ulterioare și

Hotărâri nr. 656/1997 pentru aprobarea clasificării activităților în economia națională (CAEN) cu modificările și completările ulterioare, în interiorul Zonei Libere Giurgiu și în afara acesteia.

**C. Societatea Administrația Zonei Libere Giurgiu S.A.** este administrată de un Consiliu de Administrație compus din 5 (cinci) membri, conform actului constitutiv.

Societatea Administrația Zonei Libere Giurgiu S.A. este administrată în sistem unitar de administrare.

Membrii Consiliului de Administrație își exercită activitatea cu precădere în domeniul profesional al fiecăruia, astfel: tehnic, economic, juridic, comercial, investițional. Directorul General al societății poate fi membru în cadrul Consiliului de Administrație.

În exercitarea atribuțiilor, Consiliul de Administrație emite decizii semnate de președinte.

Având în vedere delegarea atribuțiilor de conducere către directori, majoritatea membrilor consiliului de administrație va fi format din administratori neexecutivi și independenți în sensul art. 138<sup>2</sup> din Legea 31/1990 a societăților, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

## **2. Atribuțiile consiliului de administrație**

Consiliul de Administrație este însărcinat cu îndeplinirea tuturor actelor necesare și utile pentru realizarea obiectului de activitate al societății, cu excepția celor prevăzute de lege pentru Adunarea Generală.

(1) Consiliul de Administrație are următoarele competențe de bază:

- a) stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare ale societății;
  - b) stabilirea sistemului contabil și de control financiar și aprobarea planificării financiare;
  - c) numirea și revocarea directorilor și stabilirea remunerației lor;
  - d) supravegherea activităților directorilor;
  - e) pregătirea raportului anual, organizarea adunării generale a acționarilor și implementarea hotărârilor acesteia;
  - f) introducerea cererii pentru deschiderea procedurii insolvenței societății, potrivit legii;
  - g) hotărăște cu privire la acționarea în justiție a Directorilor;
- Nu pot fi delegate directorilor atribuțiile permise de către Consiliul de Administrație din partea Adunării Generale a Acționarilor.

(2) Consiliul de Administrație are, în principal, următoarele atribuții:

- a) aprobă regulamentul de organizare și funcționare al societății;
- b) aprobă nivelul garanțiilor și modul de constituire a acestora pentru directorul general, directorii executivi ai Societății și pentru persoanele care au calitate de gestionari;
- c) aprobă contractul colectiv de muncă și modificările acestuia;
- d) supune anual Adunării Generale a Acționarilor, în termen de cel mult 5 luni de la încheierea exercițiului financiar, raportul cu privire la gestiunea administratorilor, bilanțul contabil și contul de profit și pierderi pe anul precedent, precum și proiectul programului de activitate și proiectul bugetului de venituri și cheltuieli al Societății pentru exercițiul financiar următor;
- e) aprobă sau propune spre aprobare Adunării Generale a Acționarilor, potrivit competențelor, investițiile ce urmează să se realizeze de către Societate;
- f) aprobă structura organizatorică a Societății și decide înființarea de noi compartimente de activitate sau desființarea altora existente;
- g) aprobă volumul maxim al creditelor bancare ce pot fi contractate, conform prevederilor legale;
- h) propune spre aprobare, în condițiile legii, majorarea sau diminuarea patrimoniului;

- i) stabilește, potrivit reglementărilor legale, tarifele minime anuale pentru închiriere, subconcesionare, prestări servicii, taxe de eliberarea licențelor de lucru, a permiselor de acces și alte activități pe care le prestează, pe baza analizei complete și comparative și le supune aprobării Adunării Generale a Acționarilor Societății;
  - j) convoacă Adunarea Generală Extraordinară a Acționarilor ori de câte ori este nevoie;
  - k) pregătește documentația necesară desfășurării Adunării Generale a Acționarilor;
  - l) aduce la îndeplinire hotărârile Adunării Generale a Acționarilor;
  - m) asigură gestionarea și coordonarea Societății;
  - n) aprobă documentațiile pentru închiriere și subconcesionare teren, închiriere spațiu, conform prevederilor legale în vigoare și ale prezentului act constitutiv;
  - o) îndeplinește orice alte atribuții și are toate competențele conferite prin lege.
- (3) Consiliul de Administrație este obligat să prezinte acționarilor situațiile financiare anuale ale Societății, raportul auditorului financiar asupra activității administratorilor pentru anul precedent, propunerile pentru bugetul de venituri și cheltuieli și planul de activitate pentru anul următor, cu cel puțin 10 zile înainte de termenul fixat pentru Adunarea Generală Ordinară a Acționarilor.
- (4) alte atribuții care, prin lege sunt stabilite în competența Consiliului.

### **3. Obiective și rezultate așteptate:**

- A.** eficiența economică – dezvoltarea afacerii în condiții de profitabilitate și predictibilitate;
- B.** creșterea calității serviciilor oferite;
- C.** dezvoltarea competențelor angajaților;
- D.** creșterea veniturilor.

**Pentru a îndeplini această misiune, Administrația Zonei Libere Giurgiu S.A. are următoarele obiective:**

- ✓ promovarea Zonei Libere Giurgiu;
- ✓ dezvoltarea portofoliului de servicii oferite;
- ✓ atragerea de noi investitori în Zona Libera Giurgiu;
- ✓ îmbunătățirea activității portuare;
- ✓ dezvoltarea/modernizarea rețelei de utilități din Zona Libera Giurgiu;
- ✓ creșterea suprafeței de teren concesionate sau închiriate;
- ✓ creșterea nivelului general de competență al salariaților societății prin formare profesională și evaluare permanentă;
- ✓ creșterea gradului de satisfacție al clienților;
- ✓ respectarea legislației în vigoare privind întreaga activitate desfășurată;
- ✓ angajarea oricărui cheltuieli trebuie să respecte principiile eficienței, eficacității și economicității;
- ✓ urmărirea încasării la termen a creanțelor și dispunerea recuperării acestora în termenul legal de prescripție.

### **4. Componenta Consiliului de Administrație:**

Fiecare membru al Consiliului de Administrație are obligația să înțeleagă pe deplin responsabilitățile în cadrul societății, să aibă o viziune de administrare pe termen scurt, mediu și lung, să ofere disponibilitate în relația cu executivul societății prin comunicare continuă, munca în echipă, să acționeze independent, integru, să aibă capacitatea de asumare a responsabilităților față de întregul consiliu.

Componenta mixtă și echilibrată în ceea ce privește experiența profesională a membrilor Consiliului de Administrație, asigură o diversitate a expertizei și experiențelor

la nivelul intregului organism de administrare. Fiecare membru al consiliului trebuie sa aiba calificarea necesara pentru a evalua operatiunile, activitatea si politicile societatii.

### **Reguli generale obligatorii privind componența Consiliului de Administratie:**

- ✓ cel puțin doi dintre membrii consiliului de administratie trebuie sa aiba studii economice sau juridice si experienta in domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani.
- ✓ toti membrii trebuie sa aiba experienta in imbunatatirea performantei societatilor pe care le-au administrat sau condus .
- ✓ nu poate fi mai mult de un membru din randul functionarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul autoritatii publice tutelare ori din cadrul altor autoritati sau institutii publice.
- ✓ majoritatea membrilor consiliului de administratie este formata din administratori neexecutivi si independenți, in sensul art. 138<sup>2</sup> din Legea 31/1990 republicata, cu modificarile si completarile ulterioare.
- ✓ se vor evita situatiile de conflict de interese sau incompatibilitati prevazute de O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice, cu modificarile si completarile ulterioare si Legea nr. 31/1990 republicata, cu modificarile si completarile ulterioare.

## **MATRICEA CONSILIULUI DE ADMINISTRATIE al Societatii Administratia Zonei Libere Giurgiu S.A.**

### **DESCRIEREA MATRICEI**

#### **Descrierea coloanelor**

**A. Criterii** – Reprezinta categorii de competente, trasaturi, conditii necesare si interdictii derivate din matricea consiliului. Criteriile sunt folosite pentru evaluarea colectivă sau individuală a candidaților pentru postul de membru în consiliu.

**B. Obligativ** (Oblig.) sau opțional (Opt.) – precizează dacă pentru scopul evaluării este necesar un anumit criteriu (selecteaza obligativ) sau nu (selecteaza opțional) . Criteriile obligatorii sunt competente și trăsături care trebuie să fie îndeplinite de către toți candidații sau de către acei membri din consiliu pentru care există un nivel minim de competență aplicabil tuturor membrilor Consiliului.

**C. Ponderea** (0-1) – indică importanța relativă a competențelor ei ce este evaluată. O valoarea a ponderii apropiată de unu indică o importanță crescută a competenței, în timp ce valorile apropiate de zero indică o importanță scăzută.

**D. Administratorii în funcție** – numele complet al administratorilor actuali, ordonate alfabetic.

**E. Candidații nominalizați** – numele complet al administratorilor propuși( candidații sau/ și nominalizati), ordonate alfabetic.

**F. Total** – balanta totala a unui anumit criteriu pentru toți administratorii și candidații nominalizați , de exemplu suma punctajelor de pe fiecare rând.

**G. Total ponderat** – valoarea totală ponderata a unui anumit criteriu pentru administratorii și candidații nominalizați (calculat ca suma punctajelor de pe fiecare coloană multiplicată cu ponderea criteriului (prevăzute la punctul C).

**H. Pragul minim colectiv** – nivel procentual din potențialul maxim al competențelor individuale agregate care trebuie îndeplinită de toți membrii Consiliului, pentru depunerea capacităților necesare Consiliului ca întreg (calculate ca punctaj minim acceptat pentru criteriu în total/(numărul candidaților sau membrii X punctajul maxim) X 100.

**I. Pragul curent colectiv** – nivel procentual calculat ca raport între: total/(numărul candidaților sau membrii X punctajul maxim) X 100.

### **Descrierea rândurilor matricei:**

- **Competențe** – combinația de cunoștințe, aptitudini, experiență și comportament necesară pentru a îndeplinit cu succes rolul de administrator. Grila de punctaj de la 1 până la 5.
- **Trăsături** – O calitate distinctivă sau caracteristică a individului. Grilă de punctaj de 1 până la 5.
- **Condiții restrictive și proscriptive** – alte condiții eliminatorii–reprezintă caracteristicile individuale sau colective care trebuie să fie îndeplinite și care sunt interzise. Grilă de punctaj de 1 până la 5.
- **Subtotal** – punctajul total pentru administratorii și candidații nominalizați individual pe grupuri de criterii (calculat ca sumă punctajul pentru fiecare grup de criterii (competențe, trăsături, condiții care pot fi eliminatorii), pentru un administrator sau candidat nominalizat).
- **Subtotal ponderat** – însumarea valorilor obținute în urma multiplicării punctajului obținut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată ( punctaj criteriu \* pondere criteriu).
- **Total** – Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru administratorii și candidații nominalizați individual (calculat ca sumă a punctajelor pentru fiecare coloană).
- **Total ponderat** – Suma Subtotalurilor ponderate.
- **Clasament** – clasificarea candidaților nominalizați pe baza totalului ponderat obținut de fiecare.

### **CRITERII FOLOSITE IN CADRUL MATRICEI – descriere si indicatori asociati**

#### **1.Competente**

##### **1.1. Competențe specifice sectorului.**

##### **1.1.1. Experiență relevantă în domeniu de activitate al societății.**

**Descriere:** cunoaște sectorul în care funcționează societatea, inclusiv tendințele și forțele care modelează industria, evoluțiile viitoare, modele și strategii relevante de afaceri și poate articula poziționarea competitivă a societății în raport cu alte societăți din domeniu.

##### **Indicatori:**

1. Familiarizat/ă cu strategiile și modelele de afaceri potrivite pentru sectorul care operează societatea:
2. Cunoaște care sunt jucătorii cheie ai sectorului și modul în care relaționează aceștia (operatorii economici, autorități de reglementare, autorități publice , etc.);
3. Se păstrează la curent cu tendințele actuale și viitoare din domeniul )sociale, politice, tehnologice, științifice, ecologice, economice,etc);
4. Împărtășește cunoștințele și perspectivele cu alți membrii ai Consiliului în sprijinul procesului de luare a deciziilor:

##### **1.1.2. Cunoașterea pieței in care acționează societatea**



**Descriere:** Înțelege piața în care funcționează societatea și ghidează luarea deciziilor privind strategia de investiții a societății.

**Indicatori:**

1. Se menține la curent cu noutățile din domeniu.
2. Asistă consiliul în evaluarea strategiilor.

**1.2. Competențe profesionale de importanță strategică.**

**1.2.1. Viziune și planificare strategică.**

**Descrierea:** are recunoaștere aprofundată a procesului strategic și poate evalua opțiunile strategice și riscurile, identifică prioritățile strategice și contribuie în cadrul Consiliului prin prezentarea de direcții strategice managementului.

**Indicator:**

1. Contribuie la definirea viziunii societății, valorilor și scopului care ghidează strategia:
2. Este familiar/ă cu modelele de afaceri și metodele de analiză strategică, evaluarea de opțiuni și crearea unei strategii organizationale.
3. Poate defini obiectivele strategice ale organizației și poziția strategică curentă.
4. Înțelege și poate sprijini consiliul în evaluarea mediilor politice, sociale, economice, culturale și tehnologice ale societății și schimbări relevante pentru strategia societății și pentru direcția viitoare.
5. Înțelege factorii implicați în implementarea cu succes a strategiei și conducerea schimbării organizaționale.

**1.2.2. Capacitatea de luare a deciziilor și de evaluare a impactului acestora asupra întreprinderii și angajaților acesteia.**

**Descriere:** contribuie la luarea deciziilor consiliului prin exercitarea unui raționament independent, înțelegerea în principiu a responsabilităților colective.

**Indicatori:**

1. Caută atunci când are incertitudini cu privire la o problemă sau când nu există claritate.
2. Solicitări specializate atunci când sunt necesare alte perspective și puncte de vedere despre decizii critice.
3. Exercițiu independent și oferă o părere obiectivă după o atentă evaluare a tuturor problemelor.
4. Recunoaște nevoia de îndepărtare a părtinirilor personale, convingerilor politice și a intereselor speciale atunci când consideră că sunt probleme din perspectiva consiliului.
5. Este conștient/a de pericolul gândirii de grup și solicită întrebări provocatoare sau exploratoare pentru a facilita procesul consiliului de luare a deciziilor.
6. Recunoaște faptul că membrii consiliului vorbesc pe o singură voce ce se consideră responsabil/a (dar și pe alții) pentru deciziile luate de către consiliu.

**1.2.3. Marketing strategic:**

**Descriere:** are cunoștințe și experiență referitoare la marketing strategic și comunicare și poate asista consiliul la evaluarea planurilor de marketing, programelor și bugetelor, pentru a asigura alinierea cu viziunea, valorile și obiectivele societății.

**Indicatori:**

1. Poate accesa considerând contribuirea la dezvoltarea și/sau evaluarea strategiei de marketing al societății
2. Poate ghida consiliul în evaluarea eficacității programelor și campaniilor de marketing.
3. Asistă consiliul în interpretarea informațiilor de marketing strategic, inclusiv datele despre tendințele pieței, analiza datelor clienților.
4. Înțelege care sunt părțile interesate extreme ale organizației și poate evalua modele potrivite de comunicare.

#### **1.2.4. Managementul riscului:**

**Descriere:** înțelege importanța evaluării și atenuarea riscurilor organizaționale și este familiarizat/a cu metodologiile și procesele pentru îndeplinirea cerințelor managementului de risc.

**Indicator:**

1. Familiarizat/ă cu subiecte, strategii și tehnici curente referitoare la identificarea și atenuarea riscului.
2. Asista consiliul în identificarea, cuantificarea și propunerea de strategie pentru managementul riscului.
3. Se angajează în dezvoltarea profesională continuă în ceea ce privește metodologiile managementului de risc.
4. Explică aspectele tehnice legate de managementul riscului într-o manieră ușor de înțeles.
5. Conduce strategia de implicare a consiliului în ședințe informate despre risc.
6. Preia comanda de propuneri care au fost aduse în atenția consiliului de administrație pentru revizuire, în evaluarea componentelor de management a riscurilor.

#### **1.2.5. Legislație:**

**Descriere:** are o înțelegere a sistemului legal și a mediilor legale și reglementare în care operează societatea.

**Indicatori:**

1. Are cunoștințe/ n-are despre legislație/ contact și drept comercial general.
2. Familiar/ă cu cadrul legislativ și statutele sub care operează societatea.
3. Poate ghida consiliul cu privire la aspectele de conformitate legale și de reglementare.
4. Sfatuieste consiliul referitor la problemele cu posibilitatea implicării juridice.
5. Asistă membrii Consiliului în înțelegerea problemelor legale și ale implicațiilor acestora.
6. Se menține la curent referitor la problemele cu complicații legale pentru organizație.

#### **1.2.6. Finanțe și contabilitate**

**Descriere:** familiar cu cerințele privind guvernanta financiară aprofundată și a practicilor de management financiar contemporan, inclusiv responsabilitățile fiduciare ale principiilor consiliului și de contabilitate, audit financiar și rapoarte financiare.

**Indicator:**

1. Notifică consiliul cu privire la problemele cu implicații posibile financiare sau contabile.
2. Ajută membrii consiliului să înțeleagă potențialele implicații financiare ale deciziilor specifice.
3. Explică aspectele financiare și contabile într-un mod care poate fi ușor de înțeles de către membrii consiliului care au un nivel scăzut de competență financiară.
4. Efectuează dezvoltarea unei viziuni analitice independente a consiliului privind bunăstarea financiară și mediul de control financiar al societății.
5. Familiarizat/ă cu reglementările și normele aplicabile de bune practici.
6. Familiarizat/a cu standardele profesionale de contabilitate.
7. Înțelege politicile și practicile sectorului public, al finanțelor și contabilității.

### **1.3. Guvernanta corporativă:**

#### **1.3.1. Competențe de guvernantă corporativă**

**Descriere:** are cunoaștere de bune practici și principii de guvernantă corporativă, este familiarizat/ă cu legislația și politicile guvernamentale referitoare la guvernanta întreprinderilor deținute de stat și înțelege importanța gestionării resurselor publice într-o manieră transparentă și eficientă.

**Indicator:**

1. Familiarizat/ă cu principiile, conceptele și practicile de bună guvernantă corporativă fundamentale.
2. Înțelege cadrul guvernantei corporative în care operează societatea inclusiv legislația, reglementările, codurile și politicile relevante.
3. Demonstrează un nivel ridicat de dedicație, transparență, integritate, responsabilitate și probitate.
4. Înțelege structura de responsabilitate cu diverse organisme, relaționează unul cu altul – Ministerul Finanțelor Publice, Autoritatea Publică Tutelară, consiliul și executivul societății.

#### **1.3.2. Monitorizarea performanței**

**Descriere:** înțelege că responsabilitățile consiliului pentru supervizarea performanței managementului și monitorizează adaptarea societății la responsabilitățile sale legale, etice sau sociale.

**Indicator:**

1. Poate evalua eficacitatea controlului intern și a sistemului de managementul riscului. Înțelege auditul intern.
2. Contribuie la monitorizarea performanței managementului de către consiliu.
3. Înțelege responsabilitățile legale, etice și sociale ale societății și monitorizează conformitatea cu acestea.
4. Monitorizează relația structurii manageriale cu părțile interesate externe cheie.
5. Ajută consiliul în implicarea părților interesate prin metode potrivite pentru determinarea, răspunderea la, și raportarea la interesele materiale economice, legale, etice, sociale și de mediu.

### **1.4. Social și personal**

#### **1.4.1. Abilități de comunicare și negociere**

**Descriere:** este eficient/ă în negocierea de înțelegeri care obțin rezultatele dorite, într-o manieră ce demonstrează respect și integritate.

**Indicatori:**

1. Negociază cu succes în situații de criză atât cu grupuri interne cât și cu grupuri externe.
2. Soluționează diferențele cu minimul de impact.
3. Poate obține concesii fără a deteriora relațiile.
4. Poate fi direct/ă dar și diplomat/ă.

**1.4.2. Capacitatea de analiză și sinteză**

**Descriere:** poate descompune, ordona, caracteriza și ierarhiza elementele unui sistem, are abilitatea de a previziona evoluția aceluși sistem în condițiile modificării unui element component.

**Indicator:**

1. Descompune puține probleme fără a pierde imaginea de ansamblu:
2. Poate vedea că modificarea unei componente variabile a sistemului influențează ansamblul:
3. Poate modela problema în termeni abstracti:
4. Nu trage concluzii pripite chiar dacă se află în situații de stres:
5. Poate sintetiza informația și să identifice elementele importante:
6. Poate formula soluții pe baza analizei făcute și poate argumenta în mod logic soluția propusă, punctând părțile ei forte și punctele slabe.

**1.4.3. Abilități de relaționare.**

**Descriere:** relaționează cu succes cu alții în diverse grupuri și situații, promovând relațiile armonioase de lucru.

**Indicator:**

1. Relaționează cu succes cu alții indiferent de poziție, putere, influență sau statut;
2. Este eficient în stabilirea rapoartelor;
3. Investește timp și energie pentru ai cunoaște pe cei cu care trebuie să interacționeze;
4. Este priceput/ă la folosirea tactului și diplomației.

**1.5. Internațional.**

**1.5.1. Participarea în organizații internaționale/europene constituite în domeniul zonelor libere cu legislație specifică.**

**Descriere;** Participarea în organizații internaționale/europene constituite în domeniul specific zonelor libere

**Indicatori;**

1. Participă la conferințe și simpozioane privind domeniul specific zonelor libere și alte activități relevante domeniului;
2. Poate susține prezentări pe diverse teme specifice sectorului de activitate;
3. Ajută consiliul în inițiativa de colaborări cu diverse organisme sau organizații în domeniu cu rezultate benefice pentru societate.
4. Asistă consiliul în înțelegerea politicii și contextului reglementat de la nivel european/ internațional.

**2. Trasaturi.**

**2.1. Integritate și reputație**

**Descriere:** se comportă cu integritate, onestitate și transparență relația cu alții și cu societatea.

**Indicator:**

1. Înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile consiliului și menține cunoștințe în această privință privind formarea profesională.
2. Plasează interesele organizaționale deasupra tuturor celorlalte.
3. Se comportă într-o manieră demnă de încredere și de respectul colegilor din consiliu.
4. Vorbește cu onestitate și sinceritate.
5. Tratează informațiile sensibile și confidențiale cu discreția cuvenită și în concordanță cu prevederile contractului de mandat.
6. Păstrează angajamentele și promisiunile făcute președintelui și membrilor consiliului.

**2.2. Independență**

**Descriere:** posedă o gândire independentă și este capabil să ofere provocarea și rigoarea necesară pentru a asista consiliul în realizarea unei înțelegeri globale a informațiilor și opțiunilor care facilitează un standard înalt de luare a deciziilor.

**Indicator:**

1. Este dispus să nu fie de acord și să adopte o poziție independentă în fața opiniilor divergente și detrimentul potențial personal.
2. Solicită clarificări și explicații.
3. Este dispus/ă să conteste status quo –ul și modul tradițional de-a face lucrurile.

**2.3. Expunere politică.**

Rating	1 4	2	3	5
Expunere politică	Foarte expus			Fără expunere

**2.4. Aliniere cu scrisoarea de asteptari a actionarilor**

Rating	1	2	3	4	5
Alinierea cu scrisoarea de asteptari a actionarilor	Intentia exprimata nu se aliniaza				intenția exprimată se aliniază

**3. Conditii prescriptive si proscriptive**

**3.1. Numar de mandate**

Rating	1	2	3	4	5
Număr de mandate consiliu de administrație		3	2	1	0

**3.2. Ani de cand este director executiv în organizație**

Rating	1	2	3	4	5
Ani de cand este director executiv în organizație	<3	4	5	6	>7

### 3.3. Studii superioare economice sau juridice și experienta in domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit financiar de cel puțin 5 ani

Rating	1	2	3	4	5
Studii superioare economice sau juridice si experienta în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani	Fara studii superioare in domeniul economic sau juridic si fara experienta de minim 5 ani	-	-	Cu studii superioare in domeniul economic sau juridic si cu experienta de minim 5 ani	Cu studii superioare in domeniul economic sau juridic si cu experienta de minim 10 ani

### Grila de punctaj a competentelor si tablele de rating

Grila de punctaj a componentelor este un instrument folosit pentru măsurarea abilității candidaților de a-si demonstra competența în ceea ce privește consiliul, clasificand nivelurile de abilitati in cinci categorii, de la "limitat" la "expert".

Scor	Nivel de competenta	Descriere
N/A	Nu se aplica	Nu este necesar sa aplicati sau sa demonstrați aceasta competenta
1	Novice	Aveti o intelegere a cunostintelor de baza
2	Intermediar	Aveti un nivel de experienta castigat prin formare fundamentală si/sau prin cateva experiente similare. Aceasta aptitudine presupune sprijin extern. - Intelegeti si puteti discuta termeni, concepte, principii si probleme legate de aceasta competență; - Faceti uz activ de legi, regulamente si ghiduri.
3	Competent	Sunteti capabil/a sa indepliniti cu succes functiile asociate acestei competente. Poate fi necesar, uneori, ajutorul personalului cu mai multa experienta, dar de regula demonstrati aceasta aptitudine independent. - Ati aplicat această competență cu succes in trecut, cu minim de ajutor; - Intelegeti si puteti discuta aplicarea si implicatiile schimbarilor in procesele, politicile si procedurile din acest sector.

4	Avansat	Puteti indeplini sarcinile asociate cu aceasta aptitudine fara asistenta. Sunteti recunoscut/a in cadrul societatii curente ca un (o) expert(a) in aceasta competență, sunteti capabil/a sa oferiti ajutor si aveti experienta avansata in aceasta competență. - Ati oferit idei practice/relevante, resurse si perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, la nivel de guvernanta a consiliului si nivel executiv superior. - Sunteti capabil/a sa interactionati și să purtați discutii constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiti alte persoane în aplicarea acestei competente.
5	Expert	Sunteti cunoscut/a ca un expert/a in acest sector. Puteti oferi ajutor si gasi solutii pentru dileme si probleme complexe referitoare la aceasta zona de expertiza. - ati demonstrat excelență în aplicarea acestei competente in multiple consilii de administrare si/sau organizatii; -Sunteti privit ca un/o expert/a, conducator/oare si inovator/oare in aceasta competență de catre consiliu, organizatie si/sau organizatiile din afara.

### Tabele de rating – Competente

Cunoștințe, aptitudini si experiență	Rating
Novice	1
Intermediar	2
Competent	3
Avansat	4
Expert	5

### Utilizarea matricei:

Matricea personalizată, Criteriile asociate și grilele de punctaj de derivate din profilul consiliului, în permanență revizuite și actualizate. Acestea sunt folosite pentru număr de scopuri diferite, fără a se limita:

#### Informare privind procesul de evaluare a consiliului în funcție

- a) Dezvoltarea instrumentelor de evaluare pentru stabilirea eficienței și performanței Consiliului (inclusiv autoevaluarea și evaluarea de către terțe părți).
- b) Informarea referitoare la monitorizarea comportamentului individual membrilor consiliului în diferitele lor roluri.
- c) Identificarea punctelor forte și a punctelor slabe ale consiliului prin matricea consiliului în funcție, în vederea configurării structurii comitetului de nominalizare și remunerare al consiliului și a altor mecanisme, inclusiv apelarea la servicii profesionale externe, pentru asigurarea abilității consiliului de a atinge capacitățile necesare și îndeplinirii responsabilitățile fiduciare.

## **2. Informari referitoare la desfășurarea programelor pentru dezvoltarea continuă a membrilor consiliului:**

- a) Asistență privind elaborarea programelor în domeniul guvernantei corporative pentru dezvoltarea continuă a membrilor consiliului, directori;
- b) Oferirea descrierilor și a indicatorilor de competență ce pot fi folosiți în dezvoltarea studiilor de caz și a altor materiale pentru cursurile formale de guvernanță corporativă ale consiliului.

## **3. Oferirea unui standard comun, formal transparent și riguros pentru procesul de evaluare și selectare a candidaților pentru funcția de membru în consiliu:**

- a) Notarea tuturor candidaților pentru consiliu conform unui standard comun.
- b) Formularea întrebărilor pentru interviul candidaților.
- c) Informarea referitoare la descrierea profilelor de candidat.
- d) Informarea referitoare la anunțul consiliului pentru postul sau posturile vacante.

## **4. Informarea referitoare la elaborarea proceselor formale de inițiere pentru noi membri ai consiliului.**

- a) Ghidarea președintelui consiliului în explicarea așteptărilor de comportament pentru consiliu ca întreg și membri individuali ai consiliului în particular.
- b) Informare referitoare la elaborarea programelor formele de inițiere și a evenimentelor asociate.

Scopul analizei numerice este acela de a clarifica avantajele și dezavantajele, punctele forte, zonele pentru dezvoltare și dimensiunile activității consiliului de administrație pe care consiliul le poate îmbunătăți, fie și temporar, cu ajutorul serviciilor profesionale sau prin cooptarea comitetelor de expertiză.



## MATRICEA CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL Societății Administratia Zonei Libere Giurgiu S.A.

Criterii		Curent			Nominalizați				Total	Total ponderat	Prag minim colectiv	Prag Crt. colectiv(%)
		Obligatoriu sau Optional	Pondere	Administratori	Administratori							
1.Competențe				Rating 1=novice; rating 2=intermediar Rating 3= competent; rating 4 avansat; rating5= expert								
	1.1Competente specifice sectorului											
	1.1.1Experienta relevanta in domeniul de activitate al societatii	Obligatoriu	1									
	1.1.2. Cunoasterea pietei in care actioneaza societatea	Obligatoriu	1									
	1.1.3Competente profesionale de importanta strategica											
	1.2.1Viziune si planificare strategica	Obligatoriu	1									
	1.2.2.Capacitate de luare a deciziilor si de evaluare a impactului acestora asupra intreprinderii si angajatilor acestora	Obligatoriu	1									
	1.2.3 Marketing strategic	Oblig.	1									
	1.2.4Managementul riscului	Oblig.	0,7									
	1.2.5 Legislatie	Oblig.	1									
1.2.6.Finante si contabilitate	Opt.	1										
1.3 Guvernanta												

	1.3.1 Competente de guvernanta corporativa	Oblig.	1										
	1.3.2 Monitorizarea performantei	Oblig.	1										
	1.4. Social si personal												
	1.4.1 Abilitati de comunicare si negociere	Oblig.	1										
	1.4.2. Capacitate de analiza si sinteza	Oblig.	1										
	1.4.3. Abilitati de relationare	Oblig.	1										
	1.5 International Participarea in organizatii internationale/europe ne constituite in domeniul de activitate al societatii si alte relevante	Opt.	05										
	Sub-total												
2. Trasaturi	2.1. Integritate si reputatie	Oblig.	1										
	2.2. Independenta	Oblig.	1										
	2.3. Expunere	Oblig.	0,5										
	2.4. Alinierea cu scrisoarea de asteptari a actionarilor	Oblig.	1										
	Sub-total												
3. Cerinte Prescriptive si proscriptive	3.1. Numar de mandate	Oblig.	1										
	3.2. Ani de când este director executiv in organizatie	Oblig.	0,5										

	3.3.Studii economice sau juridice si experienta in domeniul economic. Juridic, contabilitate,de audit sau financiar de cel putin 5 ani	Opt.	0,8										
	Sub-total												
	Total												
	Total ponderat												
	Clasament												

Președinte Comisie selecție  
 Administrator Public,  
 Ionel Muscalu

Compartiment Control  
 Managerial Intern și Sisteme  
 de Management  
 Ionescu Alexandru

**PREȘEDINTE DE ȘEDINȚĂ,**

**SECRETAR GENERAL,**